

事業概況

医療事業

MEDICAL BUSINESS

医療事業グループ
プレジデント
田口 晶弘



グループプレジデントメッセージ

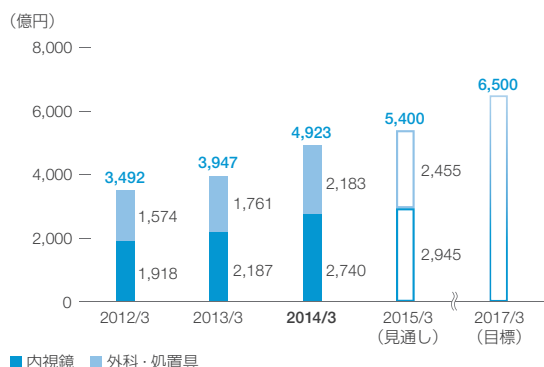
早期診断・低侵襲治療を軸に世界最高のサービスを提供し、事業拡大を目指します

消化器内視鏡分野では国内外で投入した新製品により基盤強化を進め、世界ナンバー 1 の地位を磐石なものとし、今後の成長ドライバーと位置付けた外科分野では長期的な成長に向けた戦略投資を行い、さらなる強化を図ります。特に、エネルギービジネスでのシェア拡大ならびに泌尿器科、婦人科、耳鼻咽喉科領域等への戦略推進により飛躍的な成長を図ります。

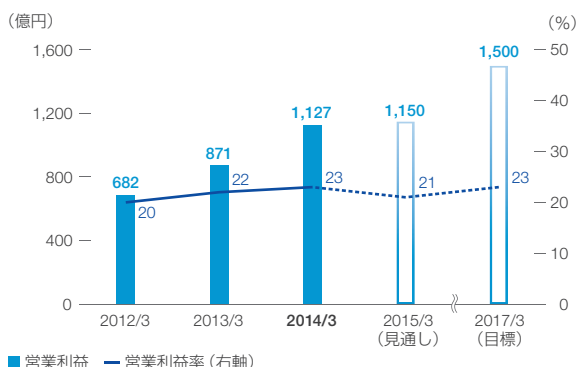
決算年月		(百万円)		
		2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
経営成績	売上高	349,246	394,724	492,296
	営業費用	281,058	307,655	379,561
	営業利益	68,188	87,069	112,735
	営業利益率 (%)	19.5	22.1	22.9
分野別売上高	内視鏡	191,798	218,674	273,966
	国内	43,803	47,335	57,136
	海外	147,995	171,339	216,830
	外科・処置具	157,448	176,050	218,330
	国内	36,615	42,177	48,735
	海外	120,833	133,873	169,595
セグメント情報	研究開発費 (億円)	269	313	344
	設備投資額 (億円)	156	171	267
	従業員数 (*) (人)	16,225	16,552	18,345

* 平均臨時雇用者数を含む

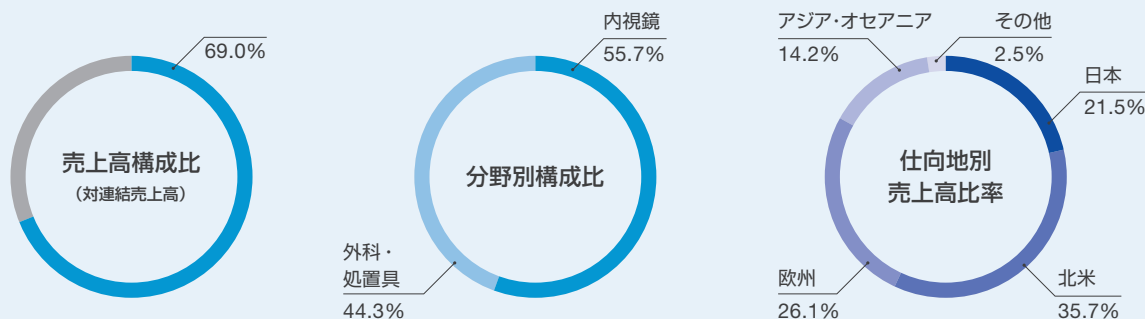
売上高



営業利益／営業利益率



構成比データ (2014年3月期)



- 消化器内視鏡分野で世界シェア7割超
- 世界で初めて胃カメラの実用化に成功し、その後も世界をリードし続ける技術力
- イメージング機器とエネルギーデバイスを併せ持つ唯一のメーカー
- 世界に200を超える修理サービス拠点

- 健康意識の向上、がん予防啓発による早期診断のニーズ拡大
- 低侵襲治療のニーズ拡大
- 新興国の内視鏡医不足、医療技術の向上余地
- 各国での医療制度改革の進展

強み 弱み

S W
O T

機会 脅威

- 外科分野で欧米競合が先行
- 外科各分野における開腹手術・治療用ラインアップ
- 処置具等のディスポーザブル製品の開発・製造・販売力

- 各国における医療機器への法規制強化
- 共同購買組織 (GPO) の巨大化による価格下落圧力
- 医療機器業界再編による海外競合メーカーの台頭
- 為替の変動 (円高) による影響

2014年3月期の概況

主力の消化器内視鏡分野において、前期に発売した内視鏡基幹システム「EVIS EXERA III (イーヴィス エクセラ スリー)」が主に米国で好調に推移したほか、国内でも「EVIS LUCERA ELITE (イーヴィス ルセラ エリート)」が好調に推移し、収益に大きく寄与しました。

外科分野においては、内視鏡外科手術をサポートする内視鏡統合ビデオシステム「VISERA ELITE (ビセラ・エリート)」が国内外で引き続き売上を伸ばしました。また、日米欧で投

入した3D内視鏡システムの販売も好調に推移したほか、国内で下期より投入した外科手術用エネルギーデバイス「THUNDERBEAT (サンダービート)」の好調な滑り出しも売上拡大に寄与しています。

医療事業の売上高は前期比25%の増収、営業利益は同30%の増益となり、新製品効果や為替の円安を追い風に、医療事業としてはいずれも過去最高を更新しました。

市場環境

急速な高齢化が進む先進国、経済が急激に発展する新興国のいずれにおいても、患者さんのQOL (Quality of Life: 生活の質) 向上や医療コスト、社会保障費の抑制が急務となっています。米国においては医療保険制度改革 (オバマケア) の流れに従い、医療業界で効率化・合理化の兆しが見られる中、

オリンパスは早期診断から低侵襲治療まで一貫した開発製造技術を持ち、医療経済に貢献することが可能な、極めて優位なポジションにあります。この強みをベースに世界最高の技術、製品、サービス、ソリューションを提供し、さらなる事業拡大を図ります。

成長戦略

中期ビジョン最終年度である2017年3月期の目標達成と、さらにその先の成長の実現に向けて、今が投資の絶好のタイミングと捉え、2015年3月期に約180億円の「戦略投資」を行う計画です。これは中期ビジョンで計画していなかった追加投資であり、具体的には、今後の成長ドライバー

と位置づけた、外科分野をさらに強化するための投資となります。

具体的には、販売力強化の人員投資と販促投資で約120億円、加えて事業領域拡大に向けた研究開発投資に約60億円を、この1年間で計画しています。

長期的な成長に向けた「戦略投資」の主な内訳

項目	内容	計画金額
人件費	セールスを中心に1,000名規模の増員 (今後の成長を期待する外科分野の北米、アジア地域が中心)	約90億円
販売促進費	主要マーケット（主に北米、アジア）を中心に積極投資 (セールストレーニング費用や試用医療機器 等)	約30億円
研究開発費	将来の事業成長、事業拡大に向けた先行投資 (耳鼻咽喉科、婦人科領域のほか最先端技術開発 等)	約60億円
合計		約180億円

成長戦略に基づく重点施策

外科分野のさらなる強化

中期ビジョン目標：年平均14%成長

1. エネルギービジネスの確立

外科分野のさらなる強化の上で、エネルギービジネスをコアビジネスに育てることが、最も重要な取り組みの一つです。この実現に向けて戦略製品のサンダービートを投入し、これまで販売強化を行いました。これをさらに拡大するため、セールス部隊を増強し、最大市場である米国の医療ビジネスにおいて重要な共同購買組織(GPO)や総合医療ネットワーク(IDN)に対応する専門部隊を強化します。販売促進面では手技トレーニングの強化に取り組むとともに、サンダービートの先端技術を活用した製品ラインアップの拡充も図ります。

2. 外科分野各領域の戦略推進

オリンパスの強みであるイメージング技術を活かした外科内視鏡の販売拡大に加え、ジャイラス社買収で強固な販売ネッ



THUNDERBEAT (サンダービート)

トワークを得た、泌尿器科や耳鼻咽喉科領域の拡大も、外科分野成長の上で重要な取り組みの一つです。それぞれ、専任

セールスをさらに増強します。加えて、例えば海外メーカーが大きなシェアを持つ副鼻腔治療分野で、当社が独自技術で開発した差別化製品「DIEGO ELITE (ディエゴエリート)」をグローバルに展開し、積極的な拡大を図ります。

さらに、外科分野周辺の新事業領域開拓も視野に入れ、そのための開発投資も積極的に行います。

新興国市場での販売強化

中期ビジョン目標：年平均23%成長

先進国同様に高齢化が進み、医療コストが急激に増加する新興国では、内視鏡医の育成が急務となっています。当社は、中国において上海、北京に続き、当社最大のトレーニング・サービスセンターを2013年に広州に設立し、拡大が予想される中国でのトレーニング、アフターサービス需要に対応する体制を構築しました。今後もアジア各地域でのトレーニングセンター設立を予定しており、内視鏡を使った早期診断、低侵襲治療、手技普及に努め、事業を拡大していきます。



DIEGO ELITE (ディエゴエリート)

* DIEGO ELITEは日本においては、法規制認可後の導入となります。



広州トレーニング・サービスセンター

TOPICS

生産力強化に向けてグローバルで製造拠点の再編・整備を推進

グローバルで需要が拡大する中、オリンパスは世界各国の製造拠点において、生産能力拡大や効率化に向けて再編・整備を進めています。米国では、従来5拠点あった外科分野中心の工場を、2014年には3拠点に集約しました。買収した旧ジャイラス社の工場移転を含め、分散していた機能の統合を進め生産効率の向上を図ります。例えば、2015年3月期中にブルックリン・パークに竣工予定の新工場では、需要増加が期待されているエネルギーデバイスの生産増強と生産効率化の実現を目指しています。セールスの増強と併せて製造面での強化を進めることで、外科分野の拡大を実現します。

消化器内視鏡の製造拠点である日本では、会津・白河・青森の3工場に総額約200億円を投じ、2015年～2016年

の竣工を目指して新棟を建設予定です。これにより、生産能力は30%増強、生産効率化は50%向上する見通しです。

アジアでは、大量生産が必要な処置具製品を中心に、ベトナム工場

への移管を既に進めています。青森工場では、自動生産には向いていない高度な生産技術を活かした処置具製品群に集中する体制が確立しつつあります。

欧州においても同様な取り組みを進めており、グループで有する世界各地の製造インフラを最大限に活かした「ものづくり」の基盤構築を進めていきます。



ブルックリン・パーク新工場
(ミネソタ州; 完成予想図)

科学事業

SCIENTIFIC
SOLUTIONS
BUSINESS

科学事業グループ
プレジデント
西垣 晋一



グループプレジデントメッセージ

技術開発力と高いシェアを強みに多様なニーズに応えるとともに、
戦略転換により収益性の改善を図ります

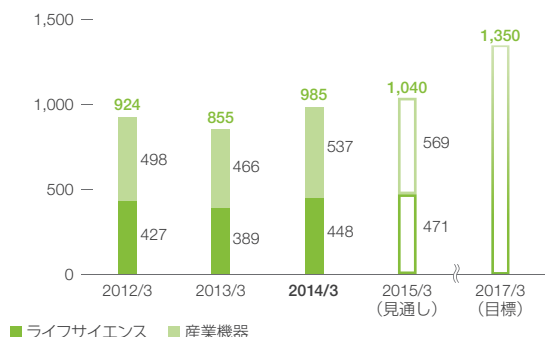
2014年4月より、従来の「ライフ・産業」から「科学」に事業名称を変更しました。これまでの商品群別戦略から顧客群別戦略へ転換することで、戦略的な資源投下によるシェア拡大・売上拡大を図るとともに、組織統合により事業効率・資本効率を高め、収益性の改善を図ります。

決算年月		(百万円)		
		2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
経営成績	売上高	92,432	85,513	98,510
	営業費用	86,993	81,986	93,575
	営業利益	5,439	3,527	4,935
	営業利益率(%)	5.9	4.1	5.0
分野別売上高	ライフサイエンス	42,650	38,910	44,778
	国内	10,560	10,315	11,855
	海外	32,090	28,595	32,923
	産業機器	49,782	46,603	53,732
	国内	8,394	7,526	7,968
	海外	41,388	39,077	45,764
セグメント情報	研究開発費(億円)	87	82	93
	設備投資額(億円)	43	34	45
	従業員数(*) (人)	5,150	4,575	4,284

* 平均臨時雇用者数を含む

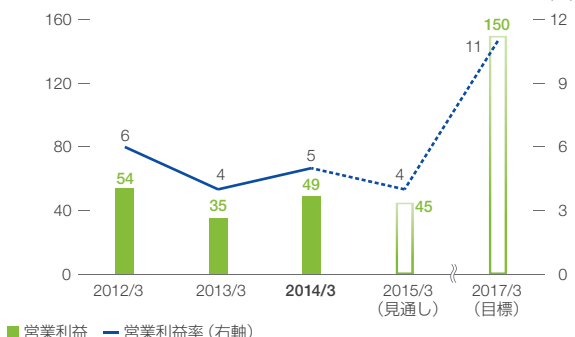
売上高

(億円)

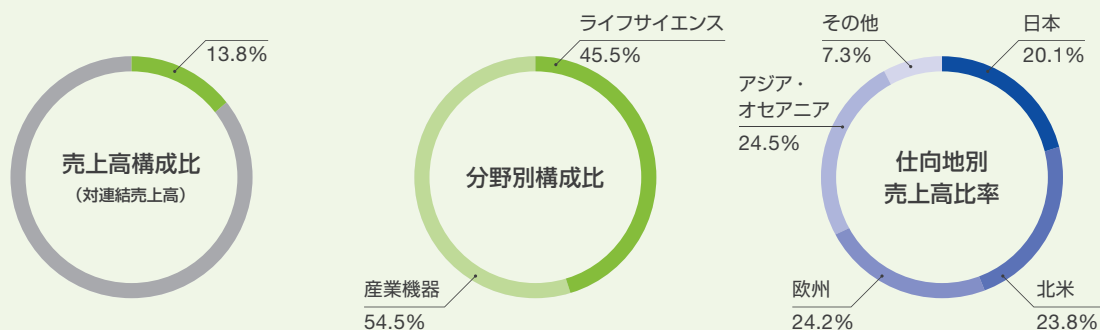


営業利益／営業利益率

(億円)



構成比データ (2014年3月期)



- 生物顕微鏡はマーケットシェア30～40%と業界トップ
- 工業用内視鏡はマーケットシェア50%と世界をリード
- 幅広い製品ラインアップによるトータルソリューションの提供
- 創業以来磨き続けたトップレベルの光学技術

強み 弱み

S W
O T

機会 脅威

- 景気の好転、各国政府による最先端科学研究への注力・予算増
- 先進国のインフラ老朽化、新興国のインフラ整備に伴う非破壊検査機器の需要拡大
- スマートフォン等による電子部品業界の成長に伴う工業用顕微鏡の需要拡大

- 各地域・国の景気動向の影響を受けやすい事業特性
- 事業の多様化に伴う、機能の重複と非効率化
- ポートフォリオ拡大における、一部の小規模事業のシナジーの低下

- 民間企業における設備投資抑制
- 各国での政府予算の執行遅れや削減
- 新興国の成長鈍化と需要減少

2014年3月期の概況

海外では政府予算削減の影響等、依然として厳しい状況が続いていますが、当下期から、国内で活発化し始めた研究市場や病院市場の予算執行の動き、自動車市場等の活性化を確実に売上に結びつけることができました。ライフサイエンス分野において、2013年に導入した生命科学の最先端研究に使用されるレーザー走査型顕微鏡の新製品「FLUOVIEW (フロービュー) FVMPE-RS」等が好調だったほか、産業機器

分野においてはジェットエンジン等の検査等に使用される工業用内視鏡「IPLEX (アイプレックス)」シリーズの新製品や、外側からは見えない素材内部の傷を検査するために使用される小型軽量タイプの超音波フェーズドアレイ探傷器「OmniScan (オムニスキャン) SX」シリーズ等が販売を伸ばしました。これら新製品が収益に寄与し、売上高は前期比15%の増収、営業利益は同40%の増益となりました。



多光子励起レーザー走査型顕微鏡
「FLUOVIEW (フロービュー) FVMPE-RS」



工業用内視鏡
「IPLEX (アイプレックス)」シリーズ



超音波フェーズドアレイ探傷器
「OmniScan (オムニスキャン) SX」シリーズ

市場環境

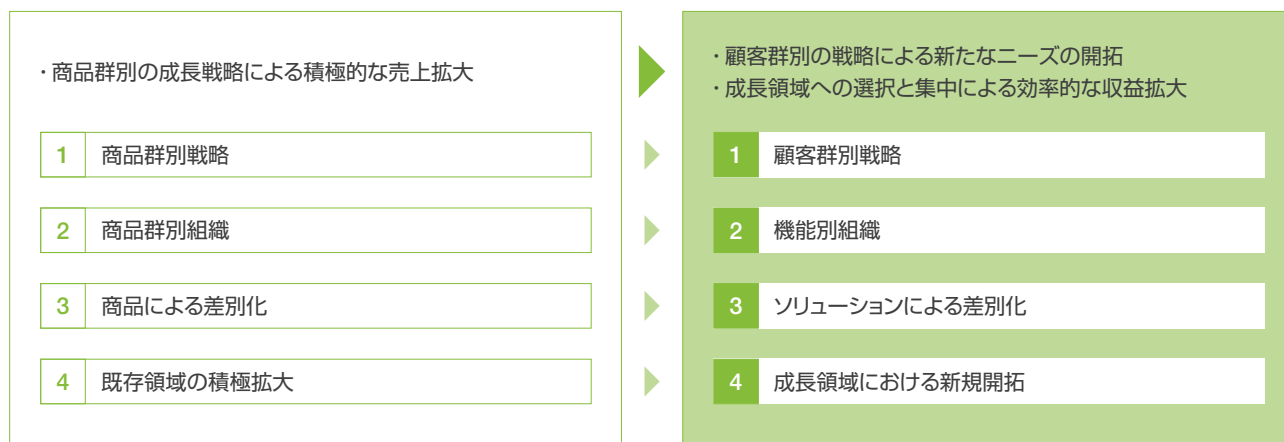
世界的な景気感の改善や新政権の経済政策による円安等を背景として、国内外で研究機関の予算執行および民間企業の設備投資が回復基調にあり、事業環境は上向いています。

中長期的には生命科学領域におけるiPS細胞等の先端研究の加速や、新興国の成長によるインフラ投資の増加等による市場の拡大が期待されます。

成長戦略

従来の戦略であった製品ポートフォリオの積極拡大を見直し、より収益性を重視した成長戦略を展開します。具体的には商品群別戦略から顧客群別戦略への移行によるターゲット

顧客の絞り込み、事業の選択と集中による成長領域への効率的な投資、組織統合による事業効率・体質の改善といった施策により、利益を創出します。



成長戦略に基づく重点施策

商品群別から顧客群別への戦略転換、成長・投資領域の選択と集中

生物顕微鏡、工業用顕微鏡、工業用内視鏡、超音波探傷器等、さまざまな製品を別々の担当部門で販売していた従来の戦略を見直し、顧客視点での最適な販売体制への見直しを行います。これにより、効率化するとともに、顧客の潜在的ニーズを把握し、トータルソリューションを提案することのできる体制を構築します。

また、製品ポートフォリオとターゲット顧客を精査し、今後の成長領域を明確化します。投資の選択と集中を進めることで効率的な事業拡大を目指します。例えば、先端研究領域、インフラメンテナンス領域等、高収益・高成長が見込める領域に絞り込み、ターゲット領域における商品ポートフォリオの拡大を進めます。同時に、不採算領域については整理を検討します。

分野間のグローバルな組織統合

これまで、ライフサイエンス分野と産業機器分野で、商品群ごとに分かれていた事業組織の統合を実施します。各地域における組織統合の取り組みは既に進んでおり、2014年4月には北米で顕微鏡と非破壊検査機器事業の販売・製造組織を統合、5月にはアジアでライフサイエンス分野と産業機器分野の販売組織を統合しました。今後は、他地域にも展開の予定です。加えて、地域別に散在するウェブプラットフォームの統合によるマーケティングコミュニケーション機能の構築や、商品導入プロセス、トレーニングプロセスを世界で統一する等、グローバル機能統合による業務効率の最大化を図ります。

戦略転換のイメージ

従来の拡大戦略を見直し、顧客・製品領域ともにターゲットを絞り込み（選択と集中）、収益性重視の成長を図ります。



TOPICS

オリンパスの戦略製品

オリンパスの生物顕微鏡は主に研究開発の分野において、また工業用顕微鏡および非破壊検査の工業用内視鏡・非破壊検査機器等は主に点検、検査等の分野で活用されており、さまざまな場面で利用されています。

生物顕微鏡

血液検査等の臨床検査、がん診断等の病理検査、生物学や生命科学の研究等、さまざまな分野でオリンパスの生物顕微鏡が活躍しています。



近年では脳神経、癌、再生医療等の先端医学研究が加速しており、医療事業とのシナジーが期待できるとともに、さらなるニーズの拡大が予想されています。

工業用顕微鏡、工業用内視鏡、非破壊検査機器

点検、検査等の分野で活用されているオリンパスの産業機器は、効率的で高精度な検査業務をサポートし、航空機のほか、社会基盤である



道路や鉄道の検査・保守点検の効率化に貢献しています。今後は開発が加速する新興国、インフラ老朽化対策に取り組む先進国の双方でこうした機器の重要性が高まる見込みであり、さらなる成長が期待されています。

映像事業

IMAGING
BUSINESS映像事業グループ
プレジデント
小川 治男

グループプレジデントメッセージ

ミラーレス一眼の拡大とリスクの極小化により、カメラビジネスでブレークイーブンを目指します

ミラーレス一眼の拡大とリスクの極小化を事業の基本方針とし、市場縮小の続くコンパクトカメラから収益性の高いミラーレス一眼へのシフトを加速するとともに、コスト削減を進めることでブレークイーブンの達成を目指します。また、ミラーレス一眼の市場リスクも踏まえ、早期にBtoBビジネスの拡大を目指します。

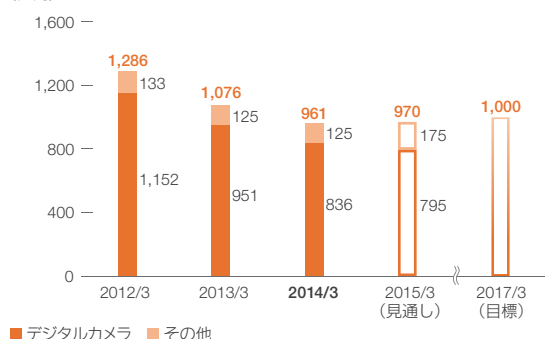
(百万円)

決算年月		2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
経営成績	売上高	128,561	107,638	96,111
	営業費用	139,321	130,711	105,293
	営業損益	△ 10,760	△ 23,073	△ 9,182
分野別売上高	デジタルカメラ	115,237	95,101	83,602
	国内	27,333	27,234	25,932
	海外	87,904	67,867	57,670
	その他	13,324	12,537	12,509
	国内	4,018	4,126	3,944
	海外	9,306	8,411	8,565
セグメント情報	研究開発費(億円)	96	102	87
	設備投資額(億円)	52	31	35
	従業員数(*) (人)	11,644	8,180	7,883

* 平均臨時雇用者数を含む

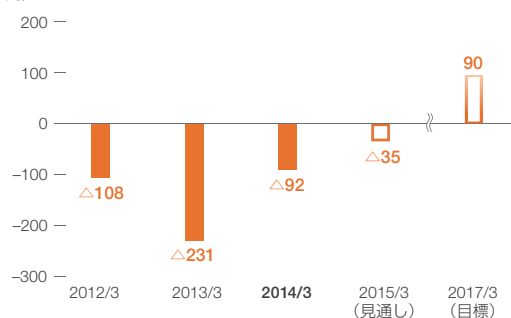
売上高

(億円)

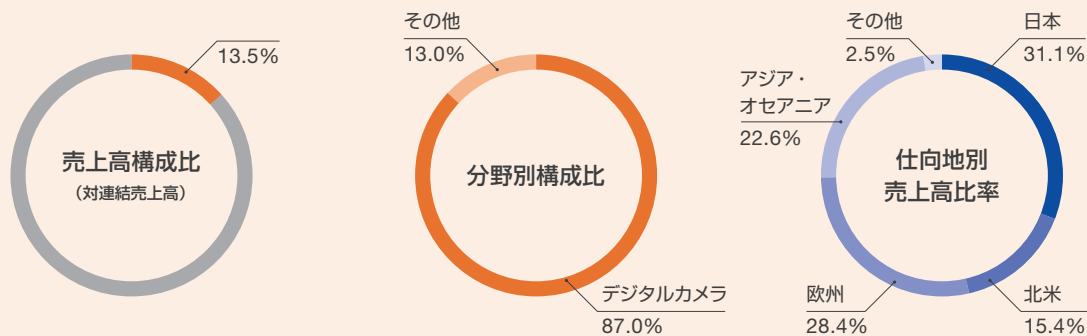


営業利益(損失)

(億円)



構成比データ (2014年3月期)



- ミラーレス一眼への集中により蓄積された独自技術
- 高性能レンズの小型・軽量化設計、製造力
- ミラーレス市場（日本）においてトップシェア
- BtoBに活用可能な高レベルイメージング技術とグループ内医療・科学事業顧客とのつながり

- ミラーレス市場の拡大
- 非民生領域におけるカメラ用途の拡がりイメージング関連技術への需要拡大

強み	弱み
S	W
O	T
機会	脅威

- 高価格帯一眼製品の販売体制（移行途上）
- 高価格帯交換レンズ製品のラインアップ（拡充予定）

- ミラーレス市場における競争激化
- スマートフォンやタブレット端末等の台頭

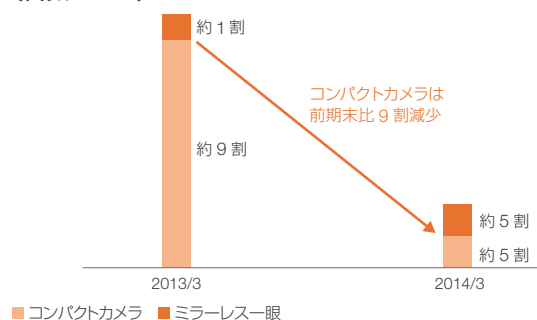
2014年3月期の概況

デジタル一眼カメラ分野において、ミラーレス一眼の戦略製品であるOM-Dシリーズのフラッグシップモデル「OM-D E-M1」や、普及価格帯モデル「OM-D E-M10」を発売したことに加え、当社が進めてきたコンパクトからミラーレス一眼へのシフトが着実に進んでおり、ミラーレスの売上高は前期比13%増の428億円となり、コンパクトカメラの売上高408億円を初めて上回る結果となりました。一方で、コンパクトカメラの分野において、市場の縮小に先駆けて販売台数を絞り込んだことにより映像事業全体の売上は11%減少しましたが、営業損益は139億円改善しました。

従来、収支悪化の主要因となっていたコンパクトカメラの在庫は、台数ベースでは前期末比で約9割減少、金額では約6割減少と大幅な削減が進みました。一方、ミラーレス一眼は、

カメラ・レンズのラインアップが拡大し、単価の高いOM-Dシリーズの比率が増加しています。デジタルカメラ全体の在庫は金額ベースで前期末と同水準ですが、製品ライフサイクルの長いミラーレス一眼へ在庫の中身は変化しています。

ミラーレス一眼、コンパクトカメラの在庫割合の変化 (台数ベース)



市場環境

スマートフォン、タブレット端末の普及に伴いコンパクトカメラの市場は急激な縮小をみせており、2015年3月期においても約3割の縮小が予想されています。デジタル一眼市場においても成長は横ばいと予想されている中で、当社が注力するミラーレスカメラの市場は、唯一成長が見込まれて

います。特に、戦略製品であるOM-Dシリーズは、その中でも需要の拡大が予想されている中～高価格帯のモデルであり、2015年3月期の出荷台数は前期比約2割の増加を見込んでいます。

成長戦略

高付加価値モデルOM-Dシリーズを軸にミラーレスへのシフトをより加速させることに加え、前期において赤字縮小に一定の成果を上げたリスク極小化の施策を一段と加速させ

ます。コンパクトカメラのさらなる縮小と販管費の徹底的なコントロールを推し進め、2015年3月期の営業損益は前期比で大きく改善させる計画です。

2015年3月期の収益改善見通し

(単位:億円)

	2013/3	2014/3	2015/3 (見通し)	前期比増減	
売上高	1,076	961	970	+9	
デジタル一眼	377	428	595	+167	・OM-Dを中心に販売台数増加 ・平均単価向上
コンパクトカメラ	574	408	200	△208	より一段の市場縮小を想定し、 販売台数をさらに絞り込む (コンパクト台数: 271万台→100万台)
その他	125	125	175	+50	
売上総利益	326	422	452	+30	・原価改善策(物流・在庫・品質等) ・ミラーレス比率向上 (対売上高ミラーレス比率: 44%→61%)
販管費	557	513	487	△26	機種絞り込み、販売チャネル 効率化等により、販管費削減
営業損益	△231	△92	△35	+57	BtoBビジネスに関連する先行投資の△35億円を除けばブレイク イーブンの見通し

成長戦略に基づく重点施策

リスクの極小化

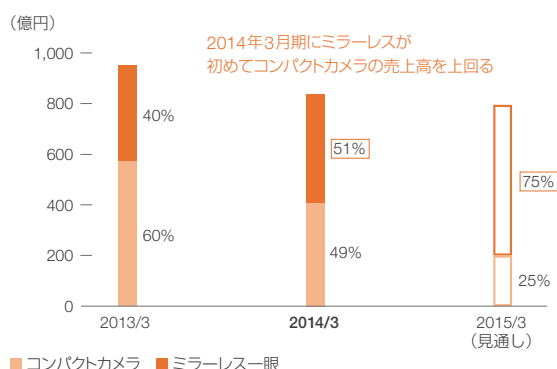
ミラーレス市場が金額ベースで拡大している一方で、コンパクトカメラ市場の縮小や流通環境の変化等、映像事業のリスクは大きくなっています。この点については、リスク極小化の取り組みを継続するとともに、必要に応じて戦略を修正していきます。

まず市場が急速に縮小しているコンパクトカメラについては、販売台数を一段と縮小させ、2015年3月期は前期比6割減となる100万台の計画です。収益悪化の主要因だった低価格モデルは在庫処分がほぼ完了する等、コンパクトにおけるリスクは計画通りコントロールできています。加えて、製造効率の向上、在庫費用の圧縮、機種の絞り込みによる開発費の縮小、販売チャネルの効率化等により、もう一段のコスト削減を進め、収益体質の改善を図ります。

一方で、長期的な視点ではミラーレス市場の縮小リスクも認識した上で、BtoCビジネスに加えて、BtoBビジネスを

拡大するという、事業ポートフォリオの改革を検討しています。長期的に、デジタルカメラで培った技術を最大限に活用しながら事業ポートフォリオにおけるBtoBの比率を徐々に高め、安定的な収益基盤の構築を図ります。

ミラーレス一眼とコンパクトの売上高比率

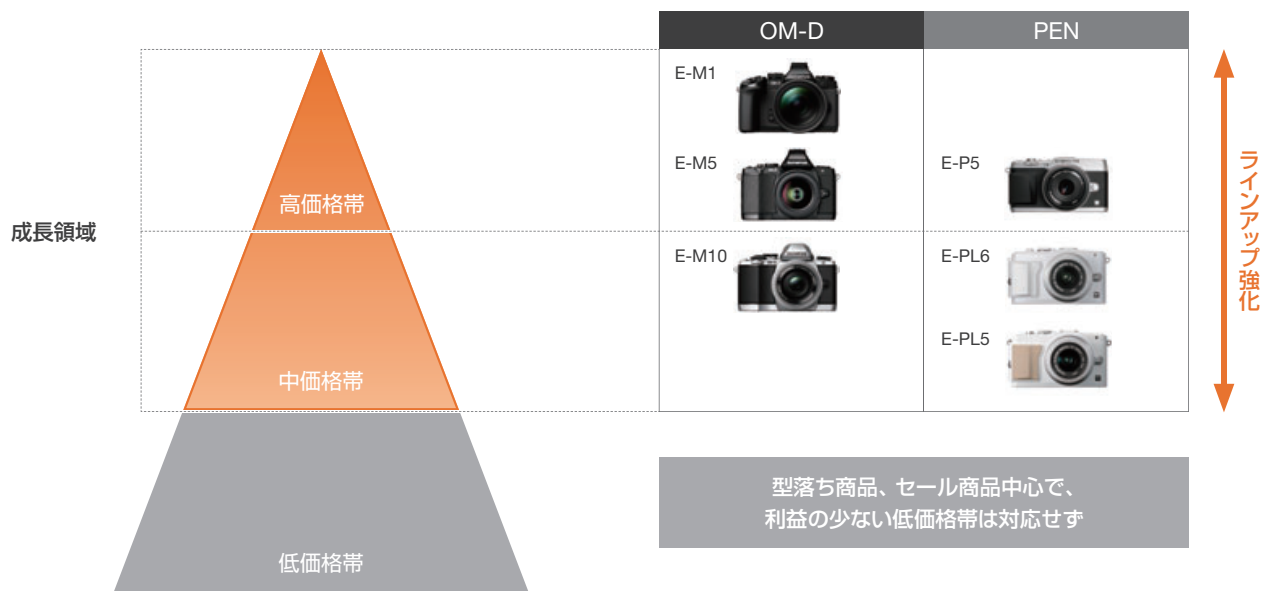


収益性の高いミラーレスの販売拡大

ミラーレス一眼については、主軸製品を高付加価値モデルのOM-Dシリーズにシフトし、重点的に販促投資を実施します。フラッグシップモデルの「E-M1」および中価格帯の「E-M10」を軸に、従来のデジタル一眼レフ（SLR）市場から

シェアを獲得する狙いです。低価格帯コンパクトカメラの在庫処分はほぼ完了しており、今後はセールス部隊をミラーレス一眼に集中投下し、OM-DとPENの販売拡大につなげます。

ミラーレス一眼価格ポートフォリオ



TOPICS

BtoBビジネスの拡大に向けて

将来的なミラーレス一眼カメラ市場の縮小リスクに対応すべく、長期的な視野でBtoBビジネスの拡大に取り組みます。当社はレンズモジュールの外販等、既に多数の顧客と取引があることに加え、科学事業や医療関連での取引先等、潜在的な顧客が見込めます。また、当社の高度な光学開発・製造技術はさまざまな製品やシステムへの応用が可能であり、市場のニーズを掴むことで多くのビジネスチャンスがあると考えています。

今期はBtoBビジネス拡大に向けた35億円の先行投資を実施し、将来的には200億円規模のビジネスに成長させることを目指します。BtoBの専任部隊が既に稼働しており、車載用カメラや防犯カメラ等のビジネスを視野に強化していく予定です。



* 写真はイメージ